



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2019

---

**Good Corporate Governance und Best Practice im Audit Committee:  
Wichtigste Erkenntnisse aus einem RAB-Workshop für Verwaltungsräte und  
Investoren**

Eberle, Reto

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-171310>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Eberle, Reto (2019). Good Corporate Governance und Best Practice im Audit Committee: Wichtigste Erkenntnisse aus einem RAB-Workshop für Verwaltungsräte und Investoren. Audit Committee News, Q1(64):2-4.

# Good Corporate Governance und Best Practice im Audit Committee

Wichtigste Erkenntnisse aus  
einem RAB-Workshop für  
Verwaltungsräte und Investoren



Am 2. November sind etliche Verwaltungsräte und Investoren einer Einladung zu einem Workshop der Eidg. Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) gefolgt. Die *Präsidentin des Verwaltungsrats der RAB* wies in ihrem *Eingangsreferat* auf die Wichtigkeit der Arbeit der Revisionsstelle und der Bedeutung einer hohen Qualität der Revision hin. Sie thematisierte im Speziellen die Rolle des Audit Committee bei der Beurteilung der Revisionsqualität (siehe dazu den Beitrag von Frau Wanda Eriksen in diesem Newsletter).

Ein Vertreter der RAB ging im Weiteren dann auf Ergebnisse der Inspektionen der RAB zur erstmaligen Berichterstattung über *Key Audit Matters (KAM) im Berichtsjahr 2017* ein. Bei etwa der Hälfte der beurteilten Mandate identifizierte die Aufsichtsbehörde insgesamt 20 Feststellungen. Diese sind darauf zurückzuführen, dass die Prüfungshandlungen zu KAM nicht durchgeführt wurden oder dass Begründungen zur Nichtqualifikation oder unzutreffende Qualifikation als KAM fehlten. Diese relativ hohe Anzahl von Feststellungen ist zum Teil zurückzuführen auf ungenügende Kenntnisse der neuen Vorschriften, aber auch auf unzureichende interne Kontrollen bei den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Im Berichtsjahr 2018 scheint sich die Situation verbessert zu haben. Nichtsdestotrotz hat in der Fragerunde bei den Anwesenden insbesondere die Feststellung, dass in gewissen Fällen scheinbar im Bericht der Revisionsstelle zu den KAM aufgeführte Prüfungshandlungen nicht durchgeführt wurden, Anlass zu Diskussionen gegeben.

Weitere Referate hatten die *Herausforderungen der Prüfer und der Geprüften im Bereich Non-Compliance* (Sonja Stirnemann) sowie *Good Corporate Governance im Audit Committee* (Prof. Roland Müller) zum Inhalt. **Wichtige Aspekte, welche ein Audit Committee bei seiner Tätigkeit zu beachten hat**, sind nach Ansicht von Prof. Müller folgende: Es soll den Gesamtverwaltungsrat unterstützen u.a. mit einem Vorschlag einer geeigneten und angemessen honorierten Revisionsstelle, bei der Evaluation der externen und der internen Revision, beim Festlegen der Prüfungsschwergewichte der externen und der internen Revision sowie der Sicherstellung der Compliance. Die Erfahrung zeigt, dass der Zeitbedarf für Mitglieder eines Audit Committees wesentlich höher ist als für die übrigen Mitglieder. Um einem Audit Committee anzugehören, kann aber muss man nicht ein erfahrener Wirtschaftsprüfer/ eine erfahrene Wirtschaftsprüferin sein. Wichtig sind fachliche Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Rechnungslegung, Risk Management, Compliance und IKS. Prof. Müller sieht das Audit Committee darüber hinaus als Hüter der Business Judgement Rule, der Eigenkapitalquote und des Vertragsmanagements. Schliesslich empfahl er, ein Reglement mit Abgrenzungen zu anderen Verwaltungsratsausschüssen zu verfassen und darin vorzusehen, dass das Audit Committee nur Empfehlungen tätigen, aber keine Entscheidungen treffen darf. Weiter sind auch ausführliche Ausstandsregelungen im Falle von Interessenkonflikten vorzugeben. Alle Entscheide und Empfehlungen müssen protokolliert werden (am einfachsten durch den Sekretär des Verwaltungsrats, der als Protokollführer

amten soll). Es sind Aus- und Weiterbildungen für die Mitglieder des Audit Committees vorzusehen. Die Entschädigung des Audit Committee solle, so Prof. Müller, ohne Optionen erfolgen. Zur Beurteilung der externen und internen Revision ist ein Evaluationsbogen im Voraus festzulegen. Und schliesslich sei das Risk Management, das interne Kontrollsystem und das Compliance Management System periodisch von einer externen Organisation zu überprüfen.

Im Impulsreferat zum abschliessenden Roundtable ging Prof. Reto Eberle auf *Best Practices in Audit Committees* ein. Einleitend behandelte er die Frage, **was eine gute Revisionsstelle ausmacht**. Die Resultate einer jüngst an seinem Lehrstuhl an der Universität Zürich durchgeführten Untersuchung sind weitgehend deckungsgleich mit bereits international vorgenommenen Umfragen:

- Die wichtigste Eigenschaft ist die Qualität der Revision.
- Ebenfalls von grosser Wichtigkeit sind die fachlichen Kompetenzen des Revisionsunternehmens als Ganzes, aber insbesondere auch die fachlichen Kompetenzen des leitenden Revisors/ der leitenden Revisorin.
- Auch häufig genannt wurden die Unabhängigkeit und die Integrität des Revisionsunternehmens.
- Wichtig ist ebenfalls die Qualität der Beziehung zum Revisionsteam.

Bei der **Zusammenarbeit zwischen Audit Committee und Revisionsstelle** sind Art, Inhalt und Intensität entscheidend. Diese hängt aber massgeblich auch von weichen Faktoren ab, die sich – so Prof. Eberle – aber einer Regulierung entziehen und daher auch nicht reguliert werden sollten. Wichtig dabei ist, dass die Beziehung von Audit Committee und Revisionsstelle komplementär, d.h. sich ergänzend ist. Bei einer auch vorkommenden, substituierten Beziehung kann es dazu kommen, dass der Verwaltungsrat sich zu stark auf die Fachkenntnisse des Revisors verlässt. Wichtig ist, dass sich die Zusammenarbeit über alle Phasen einer Revision erstreckt: Zentrale Themen, in welche sich das Audit Committee einbringen muss, sind – wie von Prof. Müller auch dargelegt – die Festlegung von Prüfungsschwerpunkten und des Prüfungsplans (in der Planungsphase), die Diskussion von festgestellten Fehlern und Schwächen (in der Durchführung) sowie der umfassende Bericht (beim Abschluss der Prüfung). Wichtig ist eine direkte, offene und ungefilterte Kommunikation des Revisors mit dem Audit Committee. Insgesamt aber beurteilen im Rahmen einer Masterarbeit der Universität Zürich Befragte des Audit Committees die Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle als gut bis sehr gut.

Die Auswirkungen der in der EU seit 2016 zwingenden **Rotation des Revisionsunternehmens** sind auch in der Schweiz zu spüren, selbst wenn es keine entsprechende Regelung dazu gibt und die RAB eine solche auch nicht befürwortet. Vor diesem Hintergrund gilt es die Gründe für einen (freiwilligen) Wechsel zu analysieren. Diese liegen zum Teil beim Unternehmen selbst (Wechsel im Management, Änderung der Geschäftstätigkeit/ Unternehmenszusammenschlüsse, Corporate Governance), teils beim Revisionsunternehmen



(Höhe des Revisionshonorars, Qualität der Revision, Nichtrevisionsdienstleistungen). Wenn Ausschreibungen auch in der Schweiz üblich werden, ist darauf zu achten, dass der Prozess strukturiert, gut organisiert, fair und transparent ist. Dazu gehören:

- Prüfen eines geeigneten Zeitpunkts einer Ausschreibung.
- Festlegen des Anforderungskatalogs und der Auswahlkriterien (zu denen insbesondere auch die Qualität gehört).
- Erstellung eines Dokuments für alle an der Ausschreibung teilnehmenden Revisionsunternehmen (das u.a. die zugänglichen Unterlagen, Ansprechpartner, Zeitpunkte sowie Art und Weise der Präsentation der Offerte enthält).
- Resultat des Ausschreibungsprozesses bestehend aus zwei Vorschlägen (mit Begründung) und Angabe der Präferenz des Audit Committees.

Prof. Eberle schloss sein Impulsreferat mit den folgenden fünf Empfehlungen an Audit Committee-Mitglieder:

1. Fördern Sie eine **Unternehmenskultur**, bei welcher eine offene Kommunikation (auch von Fehlern) zentral ist.
2. Stellen Sie sicher, dass der/die Finanzchef/in, die Finanzfunktion, die interne Revision, aber auch die externe Revisionsstelle über ausreichende **Ressourcen** verfügen.
3. **Kommunizieren Sie laufend** mit der leitenden Revisorin/ dem leitenden Revisor.

4. Übernehmen Sie bei einem Wechsel der Revisionsstelle die Leitung des **Ausschreibungsprozesses**. Wirken Sie aktiv mit beim Festlegen der Auswahlkriterien und stellen Sie dabei die Qualität ins Zentrum.
5. Seien Sie bei Ihrer Tätigkeit kritisch und hartnäckig oder in den Worten unserer angelsächsischen Freunde **«be a pain in the neck»**.

Neben den erwähnten Referenten haben anschliessend auch Thomas Braun (als Vertreter der Investoren) und Peter Ochsner (in seiner Funktion als Verwaltungsrat) an einer **Diskussionsrunde** teilgenommen. Gegenstand des engagierten Gesprächs waren die verpflichtende Rotation des Revisionsunternehmens (wie in der EU), die Prüfungsstandards im Zusammenhang mit der Identifikation und der Meldung von deliktischen Handlungen, der neue Revisionsbericht mit den Key Audit Matters, die Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Revisionsstelle, die Beurteilung der Leistung und der Honorierung der externen Revision sowie die Frage nach der ausreichenden Anzahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten für das Audit Committee.

Eine gesetzliche Pflicht zur Rotation des Revisionsunternehmens fand keine Befürworter, auch weil der von Prof. Eberle herausgegebenen Swiss Audit Monitor ([www.swissaudit-](http://www.swissaudit-)



monitor.ch) zeigt, dass jetzt schon jedes Jahr rund ein Dutzend kotierte Unternehmen die Revisionsstelle wechselt. Die Bedeutung der Prüfungsstandards zu deliktischen Handlungen ist unbestritten, Voraussetzung ist eine – ebenfalls von den Standards geforderte – kritische Grundhaltung der Revisorinnen und Revisoren. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Revisionsstelle wird allgemein als gut betrachtet, ist jedoch auch abhängig von der Person der leitenden Revisorin/ des leitenden Revisors – gewünscht wird manchmal eine direktere und klarere Kommunikation (losgelöst von den ebenso umfangreichen wie komplexen Prüfungsstandards). Die Leistung ebenso wie die Honorierung der externen Revision soll regelmässig durch den Verwaltungsrat beurteilt werden. Dazu können gewisse Indikatoren nützlich sein. Allerdings sollte es dem Audit Committee überlassen sein, Indikatoren zur Leistungsbeurteilung der externen Revision in Abhängigkeit der konkreten Verhältnis-

se selbst festzulegen. Schliesslich war sich die Runde einig, dass die Tätigkeit als Audit Committee-Mitglied bei einer börsenkotierten Unternehmung anspruchsvoll ist und daher laufende Weiterbildungen eigentlich selbstverständlich sein sollten.



**Reto Eberle**  
Audit DPP  
[reberle@kpmg.com](mailto:reberle@kpmg.com)

---

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch) finden.

© 2018 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.